

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya aparatur merupakan aspek utama dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan. Organisasi pemerintahan akan berjalan dengan baik jika sumber daya aparatur di dalamnya mempunyai kompetensi dan kualitas yang memadai untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Sumber daya aparatur menjadi kunci keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan.

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*), pemerintah daerah selaku penyelenggara urusan pemerintahan harus dapat memproses dan melaksanakan hak dan kewajibannya berdasarkan pada asas-asas penyelenggaraan negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Untuk mewujudkan pelaksanaan otonomi daerah, sejalan dengan upaya menciptakan pemerintahan yang bersih, bertanggungjawab serta mampu menjawab tuntutan perubahan secara efektif dan efisien sesuai dengan prinsip tata pemerintahan yang baik, maka Kepala Daerah wajib melaporkan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Laporan dimaksud yaitu laporan penyelenggaraan pemerintahan daerah (LPPD), laporan keterangan pertanggungjawaban kepala daerah (LKPJ), laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD) dan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP).

Laporan-laporan tersebut berperan sebagai alat kendali, alat penilai kualitas kinerja, dan pendorong terwujudnya *good governance*. Perbaikan pemerintahan dan sistem manajemen merupakan agenda penting dalam reformasi birokrasi yang sedang dijalankan oleh pemerintah saat ini. Sistem manajemen pemerintahan diharapkan berfokus pada peningkatan akuntabilitas serta sekaligus peningkatan kinerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*).

*Good governance* (pemerintahan yang baik) sudah lama menjadi mimpi buruk banyak orang di Indonesia. Kendati pemahaman mereka tentang *good governance* berbeda-beda, namun setidaknya sebagian besar dari mereka membayangkan bahwa dengan *good governance* mereka akan dapat memiliki kualitas pemerintahan yang lebih baik. Permasalahan yang dialami oleh bangsa Indonesia semakin kompleks, oknum-oknum organisasi pemerintah yang seyogyanya menjadi panutan rakyat, banyak yang tersandung masalah hukum. Revolusi di setiap bidang harus dilakukan karena setiap produk yang dihasilkan hanya mewedahi kepentingan partai politik, fraksi dan sekelompok orang.

Keberhasilan penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik sangat ditentukan oleh keterlibatan dan sinergi tiga aktor utama yaitu aparatur pemerintah, masyarakat, dan pihak swasta. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, aparatur pemerintah merupakan salah satu aktor penting yang memegang kendali proses berlangsungnya *governance*. Keterlibatan aparatur pemerintah dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat ditentukan oleh pemahaman terhadap konsep tata pemerintahan yang baik.

Reformasi birokrasi merupakan tuntutan dari segenap elemen masyarakat yang mengharapkan agar birokrasi dan terutama aparatur dapat berkualitas lebih baik lagi. Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menetapkan area-area perubahan birokrasi. Inti perubahan itu adalah perubahan pada mental aparatur.

Salah satu sumber permasalahan birokrasi adalah perilaku negatif yang ditunjukkan dan dipraktikkan oleh para birokrat. Perilaku ini mendorong terciptanya citra negatif birokrasi. Perilaku yang sudah menjadi mental model birokrasi yang dipandang lambat, berbelit-belit, tidak inovatif, tidak peka, inkonsisten, malas, feodal, dan lainnya. Karena itu, fokus perubahan reformasi birokrasi ditujukan pada perubahan mental aparatur. Perubahan mental model/perilaku aparatur diharapkan akan mendorong terciptanya budaya kerja positif yang kondusif bagi terciptanya birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif, dan efisien serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas.

Faktor penting dalam memberikan pelayanan yang berkualitas adalah peningkatan kinerja aparatur dalam organisasi, sehingga dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang baik akan mempengaruhi kinerja Organisasi Pemerintahan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Peningkatan kinerja pegawai dapat berdampak pada perubahan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi dan merubah image buruk birokrasi. Kepuasan masyarakat akan lebih tercermin apabila kinerja yang dilakukan oleh pegawai dapat terus dilakukan. Kinerja yang prima akan berdampak pada pelayanan publik yang berkualitas.

Pemerintah Kota Tasikmalaya sebagai penyelenggara pemerintah daerah dituntut untuk terus meningkatnya kinerjanya. Organisasi badan daerah sebagai bagian dari perangkat daerah yang berada di lingkungan pemerintah kota tasikmalaya yaitu, Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah serta Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah memiliki tugas yang penting dan strategis dalam meningkatkan kinerja Pemerintah Kota Tasikmalaya. Dalam meningkatkan kinerja organisasi badan daerah tersebut, peningkatan kinerja pegawai menjadi tuntutan yang harus segera dilakukan.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, komunikasi organisasi mempunyai peran yang sangat penting. Mengingat perannya yang penting dalam menunjang kelancaran berorganisasi, maka perhatian yang cukup perlu dicurahkan untuk mengelola komunikasi dalam organisasi. Proses komunikasi yang begitu dinamik dapat menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi pencapaian sebuah organisasi terutama timbulnya salah paham dan konflik.

Komunikasi organisasi memelihara koordinasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar. Sebaliknya, apabila terjadi komunikasi organisasi yang buruk dapat mengakibatkan tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan. Sehingga kinerja pegawai menjadi tidak maksimal.

Robbins (2009: 312) menyatakan bahwa, pentingnya komunikasi juga dapat dilihat dari manfaat bagi organisasi meliputi fungsi pengendalian (kontrol dan pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan.

Efektivitas komunikasi organisasi dapat mempengaruhi komitmen kerja pegawai pada organisasi, absensi, *turnover*, dan produktivitas kerja serta pereduksi ambiguitas (*ambiguity*) informasi bagi bawahan. Dalam menjalankan semua aktivitas tentunya dibutuhkan interaksi antar anggota organisasi.

Dalam menciptakan komunikasi organisasi yang efektif, peran gaya kepemimpinan merupakan faktor penting, khususnya menyangkut komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Komunikasi organisasi memegang peran penting untuk menciptakan komitmen kerja yang kuat. Aspek penting dari komunikasi organisasi adalah potensi dari komunikasi itu sendiri sebagai alat (*tool*) yang dapat dirancang manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi organisasi mempunyai andil dalam membangun iklim organisasi. Iklim organisasi akan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, menantang dan membangkitkan motivasi kerja. Iklim organisasi dan karakteristik pekerjaan yang kondusif akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik.

Jika suatu iklim dalam organisasi sangat menunjang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, maka akan memotivasi pegawai dalam bekerja sehingga setiap pegawai dapat merasakan kepuasan dalam bekerja dan akan berpengaruh

langsung terhadap kinerja. Komitmen kerja pegawai merupakan bagian yang akan terjalin atau terbentuk jika iklim organisasi dan kepuasan kerja telah terpenuhi.

Menurut Lussier (2005: 486) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Iklim organisasi memiliki hubungan yang erat dengan gaya kepemimpinan. Untuk dapat menciptakan suasana iklim organisasi yang kondusif dalam organisasi diperlukan *figure* pemimpin yang dapat memahami fungsi iklim organisasi dengan baik. Gaya kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu organisasi. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total organisasi. Gaya kepemimpinan dapat menjadi penyebab rendahnya komitmen organisasi. Dalam memelihara komitmen kerja, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan gaya kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama dalam sebuah organisasi.

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013: 169), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Memiliki pegawai yang berkomitmen kuat pada organisasi memberikan banyak keuntungan bagi organisasi, antara lain tumbuhnya *extra role behavior* (ERB), yaitu perilaku inovatif dan spontan yang positif bagi organisasi, di luar perilaku normal yang hanya berdasarkan dorongan memperoleh imbalan (Scholl, 2002: 211). Komitmen kerja merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi karena dengan adanya komitmen kerja, seorang pegawai dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan pegawai yang tidak mempunyai komitmen kerja. Pegawai yang mempunyai komitmen kerja akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya dalam bekerja sehingga apa yang dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah serta Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah masih terdapat beberapa permasalahan mengenai kinerja pegawai diantaranya yaitu: (1) komunikasi yang kurang berjalan dengan baik antara pimpinan dengan bawahan dan antar personel pegawai serta kurangnya koordinasi antar bidang, (2) masih adanya pegawai yang kurang bergairah dalam bekerja karena berbagai macam alasan, diantaranya adalah suasana dalam lingkungan kerja yang dirasakan kurang nyaman, (3) tidak adanya dorongan kepada pegawai untuk bertindak imajinatif dan tidak responsif, serta tidak adanya pengakuan terhadap prestasi.

Indikasi menurunnya komitmen kerja pegawai dapat dilihat dari adanya pegawai yang mulai suka terlambat masuk kerja, meninggalkan jam kerja, pegawai hanya eksis pada saat pimpinan ada di kantor, namun bila pimpinan tidak berada di tempat, kecenderungan pegawai juga ikut meninggalkan kantor dengan berbagai macam alasan, pulang sebelum waktunya, menunda-nunda pekerjaan, dan kurang bertanggungjawab terhadap tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan fenomena dan uraian di atas, penulis bermaksud mengadakan suatu penelitian dengan judul “**Pengaruh Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai (Sensus pada Pegawai Organisasi Badan Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya) .”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan ruang lingkup dan batasan masalah di atas, maka masalah-masalah penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh komunikasi organisasi, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja
2. Bagaimana pengaruh komunikasi organisasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap kinerja

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh komunikasi organisasi, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja

2. Pengaruh komunikasi organisasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap kinerja

## **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

### **1.4.1 Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, melalui metode yang digunakan dalam upaya menggali pendekatan-pendekatan baru dalam aspek komunikasi organisasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai dan menjadikan bahan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan guna menjadikan penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

### **1.4.2 Secara Praktis**

Masukan bagi pimpinan instansi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah serta Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Tasikmalaya untuk membuat kebijakan dalam aspek komunikasi organisasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

### **1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah serta Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Tasikmalaya. Sedangkan waktu pelaksanaan penelitian ini selama 19 (sembilan belas) bulan, yaitu dimulai pada bulan april tahun 2017 sampai dengan bulan oktober tahun 2018. (Jadwal Penelitian pada Lampiran I).